



---

## **ESTUDIO CONCEPTUAL DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO DIRECTIVO DE ORGANIZACIONES HORTÍCULAS DEL VALLE DEL YAQUI Y MAYO EN EL SUR DE SONORA.**

*M.A.D.N. Lizeth Alejandra González Martínez*  
*Universidad Estatal de Sonora, UABJ*  
*Rumorosa 3406, Col. Casa Blanca, C.P. 85134, Cd. Obregón, Sonora*  
*lizgon73@hotmail.com*  
*Mexicana*

*Dr. Joel Mendoza Gómez*  
*Universidad Autónoma de Nuevo León*  
*San Nicolás de los Garza, N.L., México 66451*  
*joelmendoza@gmail.com*  
*Mexicano*

*Fecha de envío: 20/Abril/2015*

*Fecha de aceptación: 13/Mayo/2015*

---

### **RESUMEN**

En este estudio conceptual, se presentan los factores que inciden en el desarrollo directivo en organizaciones hortícolas del valle del Yaqui y Mayo en el sur de Sonora, donde se detecta como problemática, la falta de competencias directivas, ya pudieran no estar llevándose a cabo, lo cual afectaría en un desarrollo sostenible de las empresas.

Actualmente el desempeño directivo, ha modificado acciones que tradicionalmente se llevaban, implementando la creación de valor en las empresas, en la búsqueda de nuevos mercados y en la generación de riqueza para el desarrollo de las mismas, tomando como factores la motivación, competencias directivas, innovación y la diversidad de los mandos gerenciales.

**PALABRAS CLAVE:** Desarrollo directivo, organizaciones hortícolas, competencias directivas, innovación y diversidad.

## **INTRODUCCIÓN**

En el presente estudio conceptual se investigan los factores que inciden en el desarrollo directivo de organizaciones hortícolas del valle del Yaqui y Mayo en el sur de Sonora, los nuevos retos que enfrenta la administración de las empresas han hecho que la filosofía de la dirección de recursos humanos evolucione gracias a la globalización entre otros factores, dando prioridad a los procesos de formación como una acción para mejorar la eficiencia y productividad dentro de las mismas.

Actualmente la forma de llevar a cabo la administración en las organizaciones ha cambiado, ya que en la era actual del conocimiento conlleva a un actuar diferente de los responsables de la dirección de organizaciones, dejando a un lado a la experiencia de los responsables de la toma de decisiones como una alternativa exclusiva, y haciendo partícipe a las actitudes y aptitudes que los presentes entornos económicos demandan. (Baldwin, Danielson y Wiggenghorn, 1997)

Además, se analiza la importancia de la productividad en el sector agrícola a nivel nacional es relevante, ya que representa el medio por el cual se provee de alimento a la población en general y Sonora se encuentra dentro de los principales estados de la República mexicana que tiene una sobresaliente superficie sembrada, cosechada y producida durante el 2013, según Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2013), descrito en el Censo Agrícola, Ganadero y Forestal de ese mismo año.

Información brindada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA; SIACON 2010), en México el subsector hortícola aporta

16% del valor de la producción agrícola con sólo el 2.7% de la superficie agrícola y 2.1% de la producción total.

Por lo anterior, surge la necesidad de investigar ¿qué factores ayudan al desarrollo Directivo de organizaciones hortícolas en el Valle del Yaqui y Mayo en el Sur de Sonora?, debido a la dinámica de la demanda de los productos del campo, es necesario contar con directivos con visión, que busquen mercados en el extranjero, ocupados por tener presencia en la región y en otros países la diversidad de los productos que cosechan, con ello, incrementar utilidades, su productividad, con un programa de capacitación constante al personal, y motivándolo para cumplir la misión y objetivos de la organización de mantenerse y ser líder en el mercado dentro del contexto en estudio.

En resumen el objetivo de la investigación es, determinar si la motivación, competencias, innovación y diversidad ayudan al desarrollo directivo de organizaciones hortícolas en el Valle del Yaqui y Mayo en el Sur de Sonora, con ello mantener a estas empresas en una economía sostenible.

## **MARCO TEÓRICO**

El valor que hace la diferencia en las organizaciones hoy en día es el capital humano y los directivos son conscientes de ello, no se puede pensar en operar o dirigir un negocio, sin pensar en el desarrollo profesional de las personas que forman parte de la operación del mismo. Cardona (1999), ve la importancia de poder identificar cuáles son las competencias que se necesitan para formar, desarrollar y evaluar para garantizar el éxito en el desempeño de los subordinados de una empresa.

En la economía global en la actualidad, las empresas buscan con esfuerzo elementos que les ayuden a mejorar la situación competitiva, prestando cada vez más atención a cuestiones relacionadas con recursos humanos viéndolo como su principal capital, necesario para el éxito organizacional, como destacan Núñez-Cacho Utrilla, P., & Grande Torraleja, F. A. ( 2012).

Por ello, los directivos se están interesando por prácticas innovadoras para que ayuden a desarrollar el capital humano de la empresa, para obtener mejores resultados en el desempeño de personal.

La actualización de normas y la cultura laboral han hecho que la manera de administrar cambie, contratando a personal cada vez más calificado y analizando las competencias adquiridas, tomando en cuenta como un aspecto relevante de los sistemas de recursos humanos el desarrollo de los profesionales Kim & Gao (2010), se puede marcar la diferencia en empresas exitosas contra las no exitosas por su impacto en los resultados de la organización y por su contribución a la flexibilidad en éstas, ya que facilita su adaptación a los cambios del entorno, y hace posible que puedan ser competitivas. (Núñez-Cacho Utrilla, P., & Grande Torraleja, F. A., 2012).

### **Desarrollo directivo.**

Las formas de hacer competencia en este mundo tan cambiante, las organizaciones tienden a tener una baja adaptabilidad a estos cambios tan impredecibles en el mercado, lo cual repercute en la manera de hacer negocio y en la falta de realizar estrategias eficientes para crear ventajas competitivas estables. (Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A., 2005)

El generar valor, capacitar y desarrollar las habilidades y técnicas de dirección o mando son de gran importancia, ya que se realizan estrategias a seguir con el fin de alcanzar la máxima eficacia en el rendimiento propio y en el del equipo de trabajo, reflexionando y actualizando conocimientos que potencien las capacidades directivas como factor decisivo de proyección personal y profesional en la administración de las organizaciones.

El conocimiento de los directivos adquiere una gran importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas, sino también en los procedimientos establecidos en documentos, en el desarrollo y cumplimiento de metas y objetivos, así como toda práctica organizacional que se implemente. (Chinchilla, N., & Lombardía, P. G., 2001)

Los gerentes que solo tienen de respaldo la experiencia adquirida exclusivamente, están siendo reemplazados por administradores capacitados profesionalmente, son los más viables para contratar en la empresa, por lo que es importante tener directivos comprometidos con el continuo aprendizaje, ya que con esto ayudará a cumplir de manera eficiente los objetivos de la empresa.

Con la implementación de los métodos de desarrollo para directivos que existen, las capacidades, conocimientos y competencias se adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo la

flexibilidad de los empleados, al ocupar una gama más amplia de puestos de trabajo y desarrollen un mayor número de funciones dentro de la empresa.

Por lo que las competencias directivas se convierten en una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada organización debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar la que se distinga entre las demás, actuando sobre los valores y objetivos de la misma para cumplir así su misión (Cardona, 1999).

### **Desarrollo de carrera.**

Según Núñez-Cacho Utrilla, P., & Grande Torraleja, F. A. (2012) el concepto de desarrollo de carrera ha cambiado, modificando las acciones de hacia nuevas perspectivas, apoyándose en el mentoring que significa, que el gerente sea un supervisor de apoyo, que guía a los empleados, con ello se cambian los paradigmas con la actuación de los empleados, desarrollándolos de manera integral, ayudando a la organización a que los procesos se realicen de manera eficiente gracias a la motivación que le provee el aprendizaje que se obtuvo de su mentor.

Esto implica que los empleados aprendan de sus son más móviles y flexibles y se desplazan dentro de la organización ejerciendo distintos roles, operacionalizando las diferentes funciones que realicen en la vida laboral inmersas en las distintas organizaciones.

Por lo anterior, se presume que el proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos, incrementar las competencias y desarrollar el capital humano, es precisamente la capacitación y desarrollo de directivos, para atender de manera proactiva los cambios constantes en el desempeño empresarial, por lo que esta investigación se enfocará al personal directivo.

## **Motivación.**

Tomando en cuenta la literatura investigaciones sobre teorías motivacionales, la que se tomará como base para la investigación será el establecimiento de metas de Locke, ésta propuesta (1968, citado por Payret, E. 1995), destaca el papel motivador de las metas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar.

Hizo una revisión de una serie de modelos causales y teorías que tenían relación con la satisfacción laboral. Posterior a este análisis, concluyó que la satisfacción laboral es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser éstas necesidades físicas o necesidades psicológicas.

Finalmente Locke, E (1976), conceptualiza motivación como el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular.

Se distinguen tres elementos de la motivación:

1. Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.
2. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.
3. Elección de una estrategia de acción condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que una organización está motivada cuando la dirección de una conducta está encaminada hacia una meta determinada, que ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles.

Esta motivación depende en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le presente en una determinada situación dentro del trabajo.

Es importante lograr identificar a los empleados que se muestren motivados para ejercer funciones de dirección, ya que ellos son los principales agentes para lograr cambios que den valor a la empresa y cumpliendo con los objetivos establecidos. (Monfort, P. I. 2012)

### **Competencias.**

Sánchez y Ruiz (2011) mencionan que una competencia supone la integración de una serie de elementos tales como conocimientos, técnicas, actitudes, procedimientos, valores, que una persona aplica para tomar decisiones en una situación problemática concreta, demostrando que es capaz de resolverla.

Las competencias hacen referencia a las características de personalidad con las que el comportamiento que se genera, se convierte en un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles M., 2005)

Pereda, Berrocal y López, (2010) definen las competencias que debe reunir la persona que ocupe el puesto de trabajo en una empresa, observando el comportamiento, los cuales deben de cumplir con una serie de elementos como el saber, saber hacer, querer hacer y poder hacer.



Por lo que las competencias, se deberían contemplar como el modo operante para la gestión de los recursos humanos en cierto contexto. Así como poseer una serie de atributos, habilidades y capacidades, complejas e integradas, las cuales son necesarios para la actuación inteligente y eficiente en situaciones específicas dentro del mercado laboral. (Cárdenas & Pérez, 2012)

### **Modelo de competencias.**

Según Alles (2010), lo define como “un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”.

Las competencias que se desarrollan en la organización, deben estar avaladas por una conducta adecuada, ya que reflejan los valores y la misión de la misma, brindando a los directivos herramientas estratégicas para su desarrollo estratégico. (Beltrán Buitrago, N. O., & Urrea Velandia, D. M., 2013).

Toda organización ya sea una entidad pública o empresa privada, todas trabajan por resultados, ya que éstos son evaluados para diversos fines, sobre todo son necesarios para la toma de decisiones que afectan directamente a su sobrevivencia. El único factor común en más de una empresa su talento humano, su capital intelectual, por lo que se puede confirmar que las personas son las que generan la diferencia entre los recursos con que pueda contar la empresa. (Ortiz, Rendón & Atehortúa, 2009).

### **Innovación.**

Se pueden considerar diversas dimensiones y perspectivas en torno a la innovación, como señalan Molina-Castillo y Munuera-Alemán, (2009) “las organizaciones tienden de forma mayoritaria a medir el resultado de la innovación en producto a través de indicadores financieros, así como del grado en que el mercado y el consumidor aceptan el nuevo producto”.

El directivo es el responsable de medir y analizar los resultados de la innovación, ya que tienen la capacidad de influir en la elección y valoración del indicador a utilizar para conocer el impacto que se tuvo al implementarla.

Además se pudiera decir, que la instalación de una cultura para la innovación en una empresa es responsabilidad de todos los integrantes de una organización, así como del contexto donde se desarrolle. Sin embargo, son sus directivos los que tienen en principio, la tarea de promocionarla a través de la definición de valores, misión, visión, políticas, normas y procedimientos que se puedan traducir en una cultura de trabajo de la organización. (González J., García L., Lucero C. y Romero N., 2014).

Según Olvera y Morales (2011) “vivimos en la llamada era de la información, donde el conocimiento es el activo más valioso de la sociedad contemporánea”. Mientras Quatraro (2009), “señala que diferentes escuelas de pensamiento destacan la importancia de la innovación en la construcción de ventajas competitivas regionales”.

Por lo tanto, innovación tiene varias fuentes y puede producirse en diversos ámbitos, ya sea en una empresa u organización o en cualquier grupo social, brindando bienes y servicios, siendo suministradora o productora. De tal manera, que las innovaciones pueden suscitar un impacto económico y a una sociedad en determinado momento. (Echevarría J., 2008).

## **Diversidad.**

“Es una característica que define a las culturas y a las sociedades contemporáneas; es el reconocimiento de lo heterogéneo, la diferencia, la variedad, la desemejanza, la individualidad, la multiculturalidad y la interculturalidad”. (Grisales M., 2011).

Se refiere a la creciente heterogeneidad de las organizaciones con la inclusión de diferentes grupos, en términos de raza, género y etnicidad, ésta diversidad posee implicaciones importantes para la práctica de la gerencia. Los gerentes necesitan cambiar su filosofía de amenazar a todos por igual, para reconocer las diferencias de tal forma que aseguren la retención de sus subordinados, produciendo una mayor productividad y la reducción de la discriminación.

Lo cual lleva a pensar que la diversidad, administrada de forma positiva, incrementa la creatividad y la innovación en las organizaciones, mejora la toma de decisiones ya que brinda diversas perspectivas sobre un problema. En los casos en que no es bien administrada se puede presentar un alto grado de rotación, una difícil comunicación así como una mayor cantidad de conflictos interpersonales, según Amorós (2007).

De tal manera que los conceptos anteriores acerca de la diversidad, se puede determinar la importancia de integrar las diversas características del mundo actual, para comprender la complejidad que se vive dentro de las organizaciones de una forma global.

Educar en la diversidad significa reconocer las diferencias que existen entre personas, desde esta perspectiva, se entiende que lo que puede ser aceptable para personas con determinadas características, puede ser también bueno para todas las persona.

Por lo que pensar en una cultura de la diversidad es un compromiso no sencillo, donde influyen diversos factores personales como la resistencia al cambio e institucionales, viendo a la diversidad como algo conflictivo, por lo que es necesario involucrar éste concepto en la cultura

de la organización y promoverla por parte de los directivos para un mejor desempeño dentro de la misma. (Sallán, J. G., 1998)

## **MÉTODO**

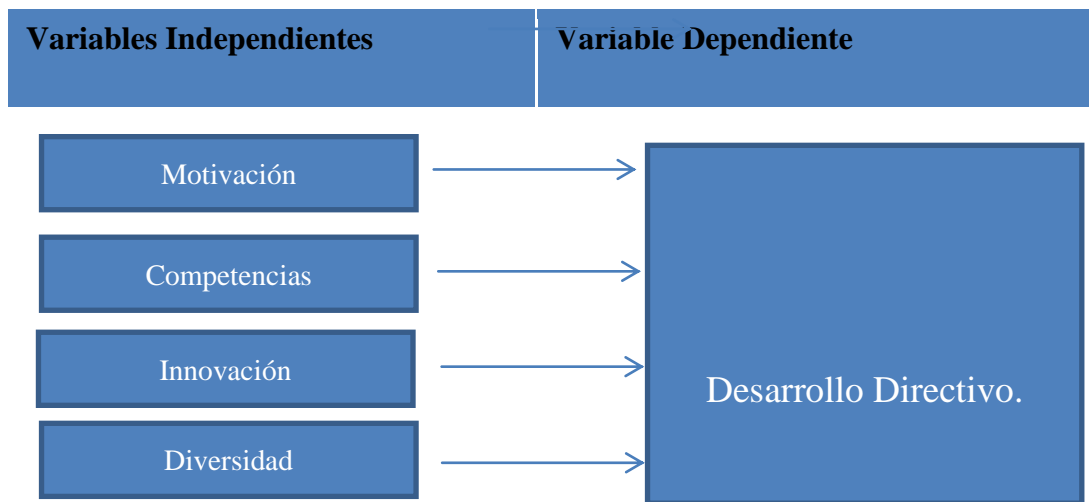
El estudio conceptual que se presenta se basa en la revisión de literatura sobre los elementos de la variable dependiente, se encontraron relaciones positivas con las variables independientes, como factores que inciden en el desarrollo directivo en organizaciones hortícolas del Sur de Sonora, las cuales son motivación por metas, competencias directivas, innovación y diversidad, siendo coadyuvantes para la competitividad de la empresa.

Siendo la unidad de análisis, la Asociación de Organizaciones Hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo, ubicada en el Sur de Sonora, actualmente cuenta con 172 socios.

## RESULTADOS

Se presenta el modelo gráfico de la investigación, de acuerdo al estado del arte consultado.

Figura 1. Modelo gráfico propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

### Hipótesis.

Ha. La motivación está relacionada de manera positiva en el desarrollo del directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

Ha. Las competencias están relacionadas de manera positiva en el desarrollo del directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

Ha. La innovación está relacionada de manera positiva en el desarrollo del directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

Ha. La diversidad está relacionada de manera positiva en el desarrollo del directivo en las organizaciones hortícolas del Valle del Yaqui y Mayo del Sur de Sonora.

## **CONCLUSIONES**

Según la literatura consultada, se realizan aportaciones importantes relativas al desarrollo directivo, así como los factores que inciden en él, como la motivación, las competencias, la innovación y la diversidad, en el contexto de las organizaciones hortícolas del valle del Yaqui y Mayo en el Sur de Sonora.

Por lo cual en este estudio conceptual, se logró como resultado el modelo gráfico y las hipótesis que posteriormente se probarán en otro estudio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Recuperado el 22 de mayo de 2014. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>
- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II-Casos. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2010). Conciliar vida profesional y personal: dos miradas: organizacional e individual. Ediciones Granica.
- Baldwin, T., Danielson, C. y Wiggenhorn, W. (1997). The Evolution of Learning Strategies in Organization: From Employee Development to Business Redefinition. *Academy of Management Executive*, 11 (4). 47-57.
- Beltrán Buitrago, N. O., & Urrea Velandia, D. M. (2013). Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa Aportes en Línea.
- Cárdenas, T. & Pérez, M. (2012). La formación de competencias y la dirección en Educación Superior, una necesidad ineludible. La Habana, Cuba.
- Cardona, P.C.N. (1999). Evolución y desarrollo de las Competencias Directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 89.

- Chinchilla, N., & Lombardía, P. G. (2001). Estudio sobre competencias directivas. Diputación de Barcelona.
- Echevarría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. *Arbor*, 184(732), 609-618.
- González, J., García, L., Lucero, C. y Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generaciones de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y gestión*, No. 36. DOI <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5567>
- Grisales, María Carmenza. (2011). El Reconocimiento de la Diversidad como Valor y Derecho. Maestría en Educación desde la Diversidad. Universidad de Manizales.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007. Síntesis metodológica. México. INEGI. Pp. 1-71.
- Kim, Y. & Gao, F.Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firm in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 2: 2095-2019. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.509619>.
- Locke, E. (1976). De nature and causes of job satisfaction, in Dunnette, M. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand-Mc Nally College, p. 1297-1349. Chicago. EE.UU.
- Molina-Castillo, F.J. y Munuera, J.L. (2009). New product Performance Indicators: Time and Importance attributed by Managers, *Technovation*, Vol. 29, p. 714-724.
- Monfort, P. I. (2012). Un acercamiento teórico sobre la motivación para dirigir. *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente*, 32(1), 51-60.
- Núñez-Cacho Utrilla, P., & Grande Torraleja, F. A. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español.
- Olvera, H. y Morales C. (2011). Las instituciones de educación superior organizaciones generadoras del trabajo del conocimiento, *Revista Administración y Organizaciones*, No. 26, año 14, junio, pp. 81-105.
- Ortíz, J., Rendón, M. & Atehortúa, J. (2009). Necesidad de un nuevo enfoque para la identificación, medición y desarrollo de competencias. *Linhart*, 48-54.
- Payret, E., (1995). Motivación para dirigir. Experiencias y proyecciones. *Revista transporte, desarrollo y medio ambiente*. La Habana.
- Pereda, M., Berrocal, F. & López, M. (2010). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización* (28).

Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 13(6), 0-0.

Quatraro, F. (2011). Diffusion of Regional Innovation Capabilities: Evidence from Italian Patent Data, *Regional Studies*, Vol. 43, No.10, pp.1333-1348, December.

Sallán, J. G. (1998). Estrategias organizativas en la atención a la diversidad.

Sánchez, A. V., & Ruiz, M. P. (2011). Evaluación de competencias genéricas: principios, oportunidades y limitaciones. *Bordón. Revista de pedagogía*, 63(1), 147-170.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). 2010. Sistema de Información Agropecuaria de Consulta (SIACON). México. SAGARPA.